

ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ В ПРАКТИКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Перфілова О.Є., 2008

Розуміння специфіки сучасних ринкових умов в Україні передбачає своєчасну та правильну оцінку вітчизняними підприємствами власних ресурсів і потреб. Загострення конкурентної боротьби та зростання важкопередбачуваного факторного впливу призводить до підвищення ступеня невизначеності ринку. За цих умов стратегічний аналіз набуває особливої актуальності. При цьому важливу роль відіграє SWOT-аналіз як діагностичний прийом стратегічного управління, який передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

Understanding of specificity of modern market conditions in Ukraine implies an opportune and proper assessment by national enterprises of their own resources and needs. Competition intensification and increasing of difficulty expected factor impact result in market uncertainty rise. Under such conditions strategic analysis acquires especial actuality. At that SWOT-analysis plays an important role as a diagnostic method of strategic management that implies investigation of external and internal enterprise environment.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зовнішнє середовище, в якому діють українські підприємства, стає якісно іншим: загострення конкурентної боротьби на насиченому ринку веде до підвищення ступеня його невизначеності, а отже, з'являються непередбачувані чинники ризику. Очевидно, що і пріоритети управління зміщуються при цьому в область управління змінами (управління організаційним розвитком).

Несподівані зміни у зовнішньому середовищі, вимагаючи швидкої і адекватної реакції компанії для підтримки і посилення своєї конкурентоспроможності, загострюють інтерес до проблем стратегічного управління.

Найважливішим етапом при виробленні ефективної стратегії фірми є стратегічний аналіз, який дає реальну оцінку власних ресурсів і можливостей стосовно стану і потреб зовнішнього середовища, в якому працює фірма. На основі цього аналізу відбувається раціональний вибір стратегій з можливої множини варіантів.

Робота над стратегією починається зі всебічного вивчення ринкової ситуації, в якій діє компанія. Одним з інструментів регулярного стратегічного управління є матриця якісного стратегічного аналізу, або матриця SWOT-аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Загальна методика проведення SWOT-аналізу досить широко висвітлена як в зарубіжних [4, 8, 10], так і у вітчизняних [1, 7] джерелах. Проте в українській економічній літературі недостатня увага приділяється особливостям застосування цього методу у практиці управління конкретного підприємства, тоді як методики, рекомендовані зарубіжними авторами, можуть бути застосовані лише із значними поправками на специфічність ринкових умов в Україні. Водночас значна кількість публікацій, присвячених SWOT-аналізу, свідчить про зростаючий

інтерес до нього з боку менеджерів. Певною мірою це зумовлено реаліями сучасного ділового життя. Сьогодні навіть середні та малі підприємства відчують необхідність розроблення ефективної стратегії, адже в умовах середовища, що динамічно змінюється, лише інтуїції керівника недостатньо для успішних дій на ринку. Оскільки стратегічний аналіз у повному обсязі доступний лише великим компаніям, багато підприємств як основний інструмент стратегічного управління обирають SWOT-аналіз.

Цілі статті. Цілями статті є:

1. Визначення переваг та недоліків SWOT-аналізу.
2. Виявлення існуючих труднощів та проблем, що виникають при застосуванні методу у практиці вітчизняних підприємств.
3. Визначення шляхів уникнення зазначених помилок та формулювання заходів для покращення ефективності SWOT-аналізу.

Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. М.Г. Саєнко визначає SWOT-аналіз як процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [1, с. 99]. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану компанії. SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Він є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку [2, с. 60]. SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому.

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є „дихотомічні пари” (пари взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації [3].

Сильні сторони – це певні особливості, які надають компанії додаткові можливості. Сильні сторони можуть полягати у навичках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах або конкурентних можливостях, досягненнях, які дають фірмі переваги на ринку (наприклад, якісніший товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів). Сильні сторони можуть також бути результатом створення альянсу або спільного підприємства з партнером, який має досвід чи потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд пропонують набір характеристик, за якими можна скласти список сильних сторін організації. До них належать повна компетентність у ключових питаннях, адекватні фінансові ресурси, висока кваліфікація, гарне враження, що склалося від компанії в покупців, добре розуміння споживачів, лідерство на ринку, добре опрацьована функціональна стратегія, можливість одержання економії від масштабу виробництва, вміння уникнути (хоча б деякою мірою) сильного тиску з боку конкурентів, нижчі витрати (перевага за витратами), найефективніша реклама, досвід розроблення нових товарів (наявність інноваційних здібностей), перевірений менеджмент, великий досвід, кращі можливості виробництва, вищі технологічні навички тощо.

Слабкі сторони – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, або те, що ставить її у несприятливі умови. Величина негативного впливу слабкої сторони на компанію залежить від того, наскільки ця слабкість важлива у конкурентній боротьбі.

Потенційними внутрішніми слабкими сторонами можуть бути відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, застаріле обладнання, низька прибутковість, брак управлінського таланту і вміння, відсутність певних здібностей і навичок у ключових сферах діяльності, внутрішньовиробничі проблеми, відставання у сфері досліджень і розробок, занадто вузький асортимент продукції, недостатній імідж на ринку, погана збутова мережа, незадовільна організація маркетингової діяльності, нестача коштів на фінансування необхідних змін у стратегії, вища, ніж у головних конкурентів, собівартість продукції та інше.

Коли внутрішні сильні і слабкі сторони компанії виявлені, вони повинні бути ретельно вивчені і оцінені. Деякі сильні сторони компанії важливіші, ніж інші, оскільки вони відіграють важливішу роль у діяльності фірми, у конкурентній боротьбі і формуванні її стратегії. Так само деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для компанії, тоді як інші не надто важливі або можуть бути легко виправлені.

З погляду формування стратегії сильні сторони компанії важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для створення конкурентної переваги. Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб сформувані на їх основі успішну стратегію, керівництво компанії має негайно створити базу, на якій дана стратегія могла би бути заснована.

Водночас успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою, стають на заваді її діяльності або не дають їй використовувати привабливі можливості. У цьому випадку діє принцип: організаційна стратегія повинна повністю враховувати сильні, слабкі сторони компанії та її конкурентні можливості. Як правило, менеджери повинні засновувати стратегію компанії на тому, що їй вдається найкраще, і уникати стратегій, успіх яких великою мірою залежить від сфер діяльності, у яких компанія є слабкою або її можливості не перевірені.

Під час вивчення зовнішнього середовища стратегічне управління зосереджує увагу на з'ясуванні того, які загрози і можливості воно містить.

Загрози – це труднощі й обмеження, що виникають на шляху організації в майбутньому. Загрозу можуть представляти: поява дешевших технологій, впровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту, вразливість при підвищенні процентних ставок, можливість поглинання крупнішою фірмою, політичні зміни в країні, де компанія має свої філії тощо.

До загроз, як правило, належать такі чинники зовнішнього середовища, як вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами, ріст продажу продуктів-замінників, уповільнення росту ринку, несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів, значна залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу, зростаюча вимогливість покупців та постачальників, зміна потреб і смаків покупців, несприятливі демографічні зміни тощо [4, с. 166].

Можливості – це перспективи, що відкриваються для організації у майбутньому.

Зокрема, розрізняють такі можливості у діяльності фірми: здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів або виходити на нові ринки або нові сегменти ринку, розширення асортименту продукції з метою задоволення широкого кола потреб клієнтів, здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау для випуску нової продукції або нових видів існуючої, зниження торгових бар'єрів на

привабливих іноземних ринках, послаблення позицій фірм-конкурентів, можливість швидкого розвитку у зв'язку зі стрімким зростанням попиту на ринку, поява нових технологій та інше.

Після того, як сформовано конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для цього необхідно скласти матрицю SWOT.

Процес заповнення матриці повинен бути виконаний максимально ретельно, оскільки на результат може вплинути навіть послідовність заповнення клітин матриці. На практиці при здійсненні стратегічного аналізу значну роль відіграє суб'єктивний чинник, що привноситься учасниками процесу (директор, фахівці, менеджери) при обговоренні тієї або іншої ситуації. За рахунок впливу даного фактора результат аналізу доповнюється філософією стратегії, яка об'єднує елементи матриці в єдине ціле.

Фактори, які утворюють матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводять до зростання рівня постійних витрат, що, своєю чергою, робить підприємство вразливішим до коливань попиту на продукцію. Або можлива інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, представляти для фірми загрозу, а не можливість.

Необхідно також уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що – загрозою, оскільки для різних фірм однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Так, інфляція у більшості випадків визначається як економічна загроза, але у деяких випадках підприємства (переважно, невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

Треба пам'ятати, що можливості і загрози можуть змінювати свою якість. Тобто, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити нові можливості, якщо конкуренти не зуміли усунути саме цю загрозу [5, с. 200].

Доцільно розглядати можливості, які відкриваються не тільки перед конкретним підприємством, але і перед його конкурентами на відповідному ринку, де працює або збирається працювати компанія. Ці можливості дають змогу розробити програму відповідних дій.

Необхідно також розрізняти сприятливі можливості виду діяльності і компанії. Сприятливі можливості виду діяльності, що домінують або виникають, найбільш підходять компанії, яка має конкурентні переваги або інші можливості для зростання.

При проведенні SWOT-аналізу треба визначити період дослідження: поточний, короткострокова або довгострокова перспектива. При цьому важливо враховувати часовий інтервал, для якого проводиться аналіз. Адже те, що зараз вважається слабкістю підприємства, може дати переваги в майбутньому, і навпаки.

При аналізі поточного періоду вивчаються існуючі переваги і слабкості компанії, поточна ринкова ситуація. При цьому також проводиться прогностична оцінка розвитку ринкової ситуації.

Методику SWOT-аналізу можна умовно розбити на такі кроки:

1. Підбір експертів і формування експертних груп для проведення SWOT-аналізу;
2. Формулювання експертами сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і загроз;
3. Оцінювання експертами;
4. Обробка (зведення) одержаних оцінок;
5. Аналіз одержаних результатів і формулювання стратегій [6].

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу [7, с. 151].

Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Матрицю SWOT-аналізу наведено у таблиці.

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле „СіМ”	Поле „СіЗ”
Слабкі сторони	Поле „СлМ”	Поле „СлЗ”

На кожному з цих полів дослідник повинен розглянути всі парні комбінації й виокремити ті, які мають бути враховані під час розроблення стратегії поведінки організації. Відносно тих пар, які потрапили на поле СіМ, розробляють стратегію використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. У цій ситуації фірма повинна вживати активних заходів для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Для тих пар, що опинилися на полі СлМ, стратегія має бути побудована так, щоб за рахунок наявних можливостей спробувати подолати існуючі в компанії слабкі сторони. У цьому випадку доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції, створенні спільних підприємств для активної роботи на перспективному ринку.

Якщо пара знаходиться на полі СіЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили організації для усунення загроз. Зокрема, ефективними будуть стратегії, спрямовані на пом'якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації (освоєння нових товарів і ринків) та інтеграції бізнесу.

Для пар, розташованих на полі СлЗ, організація повинна виробляти таку стратегію, яка давала б змогу як позбутися слабкості, так і спробувати відвернути існуючу загрозу. У такій ситуації фірма часто вимушена згортати діяльність, тим не менше, керівництву доцільно вжити заходів щодо збереження позиції на ринку. Елементами стратегії у цьому випадку можуть бути репрофілювання, концентрація на вузькому сегментові ринку, реінвестування коштів в інші сфери, об'єднання з іншою організацією тощо.

SWOT-аналіз може проводитися як за компанією загалом, так і за окремими бізнес-напрямами, ринками, на яких функціонує компанія, а також конкретними товарно-ринковими комбінаціями. Прикладами застосування SWOT-аналізу можуть бути такі сфери:

- продаж: маркетинг, просування, підтримка;
- управління: системи, експертиза, ресурси;
- операції: продуктивність, потужності, процеси;
- продукти: послуги, якість, ціни, особливості, конкурентоспроможність;
- витрати: продуктивність, закупівлі;
- системи: організація, структури.

Едвард Філдс підкреслює, що SWOT-аналіз охоплює різноманітні сфери, зокрема управління, продукти, фінансову стійкість, ринкову позицію, технологію, операції, збут, економічне середовище [8, с. 204].

Отже, стратегія фірми ґрунтується на аналізі конкретних сегментів ринку для оцінювання сприятливого проникнення у зазначені сфери, їх використання для зміцнення власних позицій.

Успіх при цьому залежить від формального, точного, повного і всебічного опису взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Якщо результати проведеного SWOT-аналізу визначають необхідність внесення змін у сформульовану раніше стратегію, то ці зміни враховуються при формулюванні стратегічних цілей. Якщо при проведенні SWOT-аналізу були виявлені значні відхилення, то необхідно внести відповідні корективи в базову стратегічну орієнтацію і цілі.

Отже, SWOT-аналіз – це діагностична процедура оцінки стану компанії та тенденцій її розвитку. Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів фірми. Цей метод дає можливість здійснювати аналіз як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, товарної лінії або конкретного продукту, а також для порівняння з конкурентами.

Особливим внеском схеми SWOT є те, що вона підкреслює взаємозв'язки між стратегічним наміром і стратегічним вибором та стратегічною оцінкою, як наголошують автори праці „Стратегічний менеджмент” Х'ю Макміллан та Махен Тампо.

Також безперечною позитивною якістю цього інструмента є його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів [9, с. 428].

Як видно, SWOT-аналіз є досить швидким та дієвим методом оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан компанії і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації. Однак, використовуючи SWOT-аналіз в управлінській практиці вітчизняних підприємств, менеджери нерідко стикаються з існуючими недоліками цього інструмента стратегічного аналізу.

По-перше, при застосуванні SWOT-аналізу існує ризик як недооцінки, так і переоцінки деяких факторів, що, своєю чергою, призводить до труднощів при реалізації стратегії компанії. При аналізі внутрішнього середовища існує особливо великий ризик, який створюється суб'єктивізмом співробітників фірми. Прорахунки при аналізі або недооцінка будь-якої із складових бізнесу можуть надалі вплинути на виконання всього стратегічного плану.

По-друге, недоліками SWOT-аналізу також є суб'єктивність вибору та ранжування факторів, слабка підтримка конкретних управлінських рішень та погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Також дослідники виділяють вузькі місця цього методу, які впливають із специфіки його використання на вітчизняних підприємствах, а саме:

1. Проблеми з первинною інформацією, яка характеризує фірму і зовнішнє середовище (повнота, актуальність, достовірність);
2. Проблеми з експертними оцінками (суб'єктивність, недостатня компетентність);
3. Надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному;
4. Акцентування уваги на загальних оцінках і недостатня увага до розгляду окремих параметрів, що необхідно для детального аналізу компанії, середовища і стратегічного планування.

Типовою помилкою, якої припускаються українські менеджери при застосуванні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз і можливостей і, відповідно, варіантів стратегічних дій, що утруднює розроблення чіткого стратегічного плану. Матриця SWOT, як правило, є ефективнішою, коли у кожному квадранті перелічено приблизно шість позицій. Тому доцільно акцентувати увагу на найважливіших (з погляду ринкових умов та покупців) характеристиках зовнішнього та внутрішнього середовищ. У цьому випадку процес скорочення списку може передбачати вироблення суджень стосовно порівняної важливості між змінними, які не є аналітично взаємопов'язані, наприклад, вартість надання покращених послуг порівняно з цінністю цих послуг для клієнта [10, с. 93].

Крім того, при заповненні матриці необхідно уникати підміни окремих позицій SWOT готовими конкретними заходами, яких може вжити підприємство, оскільки це призводить до дублювання переліків елементів матриці та стратегічних дій компанії.

Для того, щоб уникнути зазначених помилок і отримати максимальну користь від SWOT-аналізу, дослідники Л. Симкин та С. Дібб пропонують дотримуватися таких правил.

1. Необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, що охоплює бізнес загалом. Ймовірно, він буде дуже узагальненим і неефективним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках або сегментах. Фокусування SWOT-аналізу, наприклад, на конкретному сегменті, забезпечить виявлення найважливіших для нього сильних і слабких сторін, можливостей і загроз [11].

2. Варто усвідомити чіткі відмінності між елементами SWOT: силами, слабкостями, можливостями і загрозами. Сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси компанії, отже, вони їй підконтрольні. Можливості і загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища і невіддільні впливу організації.

3. Сильні і слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно аналізувати тільки переваги і слабкості, найважливіші для бізнесу. Треба пам'ятати, що вони повинні визначатися з погляду пропозицій конкурентів. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо ринковий попит на даний продукт є вищим, ніж попит на продукти конкурентів. Переваги і слабкості повинні бути проранжовані відповідно до їх важливості для покупців.

4. Доцільно використовувати різноманітну вхідну інформацію. Також не варто доручати проведення аналізу одній особі, оскільки він не буде таким точним і глибоким, як аналіз, проведений у вигляді групової дискусії і обміну ідеями. Важливо розуміти, що SWOT-аналіз повинен ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

5. Треба уникати докладних і двозначних заяв. Чим точнішими будуть формулювання, тим кориснішим і результативнішим буде аналіз.

Існує думка, що головний ризик безпосереднього застосування SWOT-аналізу полягає не стільки в тому, що насправді неможливо врахувати всі чинники зовнішнього середовища і внутрішнього стану підприємства (чим, як правило, і пояснюють небезпеку прямого використання тих чи інших моделей стратегічного управління), скільки в тому, що ці, на перший погляд, дуже прості моделі розглянуті зарубіжними спеціалістами утилітарно, на недостатньому рівні абстракції, щоб збагнути їх внутрішню сутність. Іншими словами, підходи, створені західними фахівцями, мають швидше практичну, ніж загальнотеоретичну орієнтацію, і розроблені із врахуванням умов конкретного підприємства сфери діяльності.

Оскільки бізнес в Україні має свою специфіку, спроба безпосередньо перенести зарубіжні методики стратегічного управління, зокрема SWOT-аналізу, на вітчизняні економічні реалії викликає додаткові труднощі. Тому деякі автори рекомендують керівникам застосовувати ці методики, особливо SWOT-аналіз, на проміжному етапі дослідження – для поглибленого аналізу ситуації підприємства, а далі покладатися на свою інтуїцію, тобто обмежитися використанням цієї моделі для генерації власних, нових стратегічних ідей [12].

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, суть якого полягає у встановленні зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можна використати для формулювання і вибору стратегій підприємства.

2. SWOT-аналіз є необхідним компонентом регулярного стратегічного управління, оскільки він дає змогу оперативно оцінити становище фірми.

3. Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів фірми. До позитивних якостей цього інструмента належать його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів.

4. До вузьких місць застосування SWOT-аналізу на вітчизняних підприємствах відносять труднощі з первинною інформацією і експертними оцінками, надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному, недостатня увага до розгляду окремих параметрів, які необхідні для детального аналізу фірми.

5. Подальші дослідження могли б полягати у поєднанні SWOT-аналізу із технологіями та інструментами бізнес-інжинірингу, які спираються на систему інформаційних моделей підприємства і моделей зовнішнього середовища. Спеціальні модулі таких програм дають змогу фіксувати, проводити моніторинг і зіставляти SWOT-чинники, що впливають на стратегічні рішення з вибору можливих напрямів розвитку компанії.

1. Сасенко М.Г. *Стратегія підприємства: Підручник*. – Тернопіль: „Економічна думка”, 2006. – 390 с. 2. Гершун А., Горський М. *Технологии сбалансированного управления*. // <http://ihtik.lib.ru>. 3. *SWOT-анализ как инструмент стратегического менеджмента*. // <http://www.iteam.ru>. 4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под. ред Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой*. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 5. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент: Учебник*. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.: ил. 6. Гольдштейн Г.Я. *Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп.*- Таганрог: ТРТУ, 2003. – 94 с. 7. *SWOT-анализ – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник/ Під ред. д.е.н., проф., академіка АЕН України, зав. кафедри маркетингового менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського Л.В. Балабанової*. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. – 180 с. 8. Edward Fields. *The Essentials Of Finance And Accounting For Nonfinancial Managers*. // <http://ihtik.lib.ru>. 9. *Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath & Partners, Пер. с нем.* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с. 10. Hugh Macmillan, Mahen Tampoe. *Strategic management*. // <http://ihtik.lib.ru>. 11. *SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы / Л. Симкин, С. Дибб. Практическое руководство по сегментированию рынка*. // <http://www.iteam.ru>. 12. Токарев В. *Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы*. // <http://www.rcb.ru>.